

Implementasi Strategi Ektensifikasi Dalam Mencapai Target Penerimaan Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Wonocolo

IMPLEMENTASI STRATEGI EKSTENSIFIKASI DALAM MENCAPAI TARGET PENERIMAAN PAJAK PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA SURABAYA WONOCOLO

Rani Selvia Purba

12040674084 (S1 Ilmu Administrasi Negara, FISH, UNESA) email: raniselvia31@gmail.com

Fitrotun Niswah, S.AP, M.AP

0023128303 (S1 Ilmu Administrasi Negara, FISH, UNESA) email: vita.unesa@yahoo.com

Abstrak

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan suatu komponen penting di dalam penyelenggaraan suatu Negara. Hal tersebut dapat dimengerti karena APBN merupakan 'mesin' penggerak penyelenggaraan Negara. Penerimaan bagian perpajakan merupakan salah satu penerimaan yang memberikan kontributor paling besar dalam penerimaan APBN yaitu kurang lebih 70% dari total penerimaan Negara. Oleh karena itu, setiap tahun DJP diberi target dalam memenuhi APBN. Kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak dan masih banyaknya masyarakat yang tidak tahu cara membayar pajak merupakan tugas pemerintah dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Berbagai upaya di galakkan pemerintah untuk menyelesaikan permasalahan tersebut sehingga dapat meningkatkan penerimaan pajak. Salah satunya adalah dengan kegiatan ekstensifikasi perpajakan. KPP Pratama Surabaya Wonocolo merupakan salah satu instansi yang mengimplementasikan strategi ekstensifikasi yang dilaksanakan oleh seksi ekstensifikasi dan penyuluhan. Berdasarkan hal tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi strategi ekstensifikasi dalam mencapai target penerimaan pajak pada KPP Pratama Surabaya Wonocolo.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian di KPP Pratama Surabaya. Penelitian ini menggunakan teori Dirgantoro (2004 : 14) tentang proses-proses manajemen pada implementasi yang meliputi 1) Menetapkan tujuan tahunan, 2) Menetapkan kebijakan (*policy*), 3) Memotivasi karyawan, 4) Mengembangkan budaya pendukung, 5) Menetapkan struktur organisasi yang efektif, 6) Menyiapkan target, 7) Mendayagunakan sistem informasi, dan 8) Menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* organisasi. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder yang dikumpulkan dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Aktivitas dalam analisis data terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi ekstensifikasi pada KPP Pratama Surabaya Wonocolo sudah berjalan dengan baik walaupun secara umum target belum tercapai. Dalam hal ini, manajemen waktu dalam menjalankan kegiatan ekstensifikasi kurang efektif. Adapun hambatan dalam implementasi strategi ekstensifikasi adalah kurangnya sumber daya manusia. Saran kepada KPP Pratama Surabaya Wonocolo agar memperhatikan manajemen waktu dalam melaksanakan ekstensifikasi perpajakan dan diharapkan ada penambahan pegawai pelaksana ekstensifikasi perpajakan.

Kata kunci : Implementasi Strategi, Ekstensifikasi, Pajak

Abstract

State Budget (APBN) is an important component in the implementation of a State. This is understandable because the state budget is the 'engine' driving the implementation of the State. Acceptance of the tax department is one of acceptance that gives greatest contributors in receipt of the state budget, approximately 70% of total state revenue. Therefore, every year the DJP given a target to meet the budget. Lack of public awareness in paying taxes and still many people who do not know how to pay taxes is a duty of the government to solve the problem. Various efforts in held government to resolve these issues so as to increase tax revenues. One of them is by extending the activities of tax. KPP Surabaya Wonocolo is one of the agencies that implement strategies implemented by sexy extensification and counseling. Based on that, the problem in this research is how the implementation of extension strategies to achieve the tax revenue target on KPP Surabaya Wonocolo.

This research uses descriptive study using a qualitative approach. KPP research sites in Surabaya. This study uses the theory Dirgantoro (2004: 14) of the processes of management in the implementation which includes 1) Establish annual goals, 2) Establish policies, 3) Motivated employees, 4) Developing a culture of support, 5) Establish organizational effective structure, 6) Setting up a target, 7) Utilizing information systems, and 8) Linking employee compensation to organizational performance. The data source consists of primary data and secondary data collected with data collection through interviews, direct observation, and documentation. Activities in the analysis of data consists of data collection, data reduction, data presentation, and verification.

The results showed that the implementation of the strategy extensification on KPP Surabaya Wonocolo already well underway although in general the target has not been reached. In this case, time management in running the extensification less efektif. As for extensification obstacles in implementation of the strategy is the lack of human resources. Advice to KPP Surabaya Wonocolo to pay attention to time management in implementing extensification taxation and is expected to have additional staff implementing extensification taxation.

Keywords: Implementation Strategy, extensification, Taxes

PENDAHULUAN

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan suatu komponen penting di dalam penyelenggaraan suatu Negara. Hal tersebut dapat dimengerti karena APBN merupakan ‘mesin’ penggerak penyelenggaraan negara.

Di dalam struktur APBN terdapat dua unsur utama yaitu penerimaan (*revenue*) dan pengeluaran (*expenditure*). Untuk melaksanakan pembangunan, negara membutuhkan dana pembangunan yang tidak sedikit dimana kebutuhan dana pembangunan tersebut setiap tahun meningkat seiring dengan peningkatan jumlah dan kebutuhan masyarakat. Kebutuhan jumlah dana tersebut tentunya harus berbanding lurus dengan pendapatan yang diterima negara. Kebutuhan dana tersebut terutama harus diperoleh dari sumber dalam negeri.

Dasar hukum dari sumber penerimaan negara diatur dalam UUD 1945 Pasal 33 ayat (3), “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Pasal tersebut menjelaskan bahwa negara dalam hal ini pemerintah diberikan kewenangan oleh UUD 1945 untuk menguasai bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya untuk kemakmuran rakyat sebesar-besarnya. Artinya negara harus dapat memanfaatkan bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya menjadi sumber penerimaan negara. Penerimaan bagian

perpajakan merupakan salah satu penerimaan yang memberikan kontributor paling besar dalam penerimaan APBN yaitu kurang lebih 70% dari total penerimaan Negara. Artinya, penerimaan perpajakan sebagai sumber andalan untuk memperkuat basis penerimaan dalam negeri sebagai upaya menunjang berlangsungnya kebijakan fiskal yang mandiri dan berkelanjutan (*sustainability*).

Dalam kesepakatan APBN-P 2015, besaran target penerimaan perpajakan ditetapkan sebesar Rp1.489,3 triliun atau 84,5% dari total pendapatan negara. Target ini melonjak 29,5 persen atau setara sekitar Rp339 triliun dibandingkan realisasi 2014. Menurut berbagai kalangan, target penerimaan ini tidak realistis. Hariyadi Sukamdani, Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Indonesia, mempertanyakan bagaimana pemerintah memenuhi kenaikan target pajak tersebut pada saat perekonomian mengalami perlambatan pertumbuhan ekonomi. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) juga menyatakan kondisi riil penerimaan negara perpajakan selama 4 tahun terakhir tidak pernah mencapai target yang telah ditetapkan (sumber: www.bppk.kemenkeu.go.id).

Pemerintah yang mendapat target penerimaan pajak dalam hal ini adalah menteri keuangan melalui Direktorat Jendral Pajak (DJP) kemudian membagi target penerimaan pajak tersebut berdasarkan potensi penerima ke seluruh Kantor wilayah (Kanwil) di Indonesia.

Kemudian target yang diterima setiap Kanwil di bagi lagi ke setiap Kantor Pelayanan Pajak (KPP) pratama maupun KPP madya sesuai dengan kantor vertikal dari kanwil tersebut sesuai dengan potensi yang ada.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Wonocolo adalah salah satu KPP yang ikut serta dalam mensukseskan pencapaian penerimaan target yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat melalui Kantor Wilayah Jatim I. KPP ini adalah KPP yang memiliki Wajib Pajak terbanyak di Surabaya dan menduduki target terbanyak ke 2 setelah KPP madya Surabaya pada tahun 2015. Pembagian jumlah target penerimaan tersebut diturunkan ke setiap KPP melalui surat keputusan yang diperoleh berdasarkan potensi wilayah. Target yang akan dicapai oleh KPP Surabaya Wonocolo pada tahun 2015 adalah 1,9 Triliun. Angka tersebut mengalami kenaikan 4 Triliun dari tahun sebelumnya yaitu sekitar 1,5 Triliun. Pada tahun 2012, KPP Surabaya Wonocolo mamberhasil melebihi target yang telah ditetapkan yaitu sebesar 110,04 persen dari target yang ditetapkan Namun pada tahun 2013 dan tahun 2014, KPP Surabaya Wonocolo tidak dapat mencapai target. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 1.1

Total Target dan Realisasi Penerimaan Pajak di Kantor Pelayanan Pajak (KPP)

Pratama Surabaya Wonocolo

Tahun	Target Penerimaan Pajak	Realisasi Penerimaan Pajak	Presentase
2010	912.914.499.759	798.045.673.031	87,42%
2011	888.693.641.230	797.782.923.747	89,77%
2012	910.869.808.247	1.002.307.866.204	110,04%
2013	1.401.057.811.139	1.158.076.093.694	82,66%
2014	1.510.541.241.563	1.290.928.534.131	85,46%

Sumber : Seksi Pengolahan Data dan Informasi (PDI) Kantor Pelayanan Pajak

Pratama Surabaya Wonocolo tahun 2015

Ada beberapa faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target, yaitu ketidaksesuaian target yang diberikan dengan potensi, asumsi-asumsi yaitu asumsi pertumbuhan ekonomi, asumsi inflasi, dan asumsi nilai, kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak,

masih banyak nya masyarakat yang tidak tahu cara membayar pajak, dan lain sebagainya.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, setiap instansi khususnya Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Wonocolo memiliki strategi yang diwujudkan dalam bentuk kegiatan, program atau lain sebagainya. Salah satu strategi sebagai upaya penggalan potensi demi mencapai target penerimaan pajak yang telah dijalankan oleh KPP Pratama Surabaya Wonocolo adalah ekstensifikasi. Menurut Abdul Halim (2014 : 14), ekstensifikasi merupakan serangkaian kegiatan untuk memperluas basis subjek pajak dan objek pajak. Sedangkan pengertian ekstensifikasi menurut Peraturan Direktorat Jenderal Pajak Nomor Per-35/PJ/2013 tanggal 24 Oktober 2013 tentang Tata Cara Ekstensifikasi, ekstensifikasi adalah upaya proaktif yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka pemberian Nomor Pokok Wajib Pajak dan/atau pengukuhan Pengusaha Kena Pajak. Kegiatan ekstensifikasi ini dilaksanakan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama melalui seksi ekstensifikasi perpajakan. Namun program tanpa implementasi yang baik dari pelaksana salah satu yang menjadi penyebab tidak tercapainya tujuan organisasi. Seperti yang dikutip dari berita online diatas bahwa yang menjadi penyebab tidak tercapainya target pajak salah satunya karena struktur yang belum efisien. Hal ini merupakan suatu bentuk dari implementasi strategi yang tidak berjalan dengan baik.

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai implementasi strategi ekstensifikasi yang dilaksanakan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Wonocolo dengan analisis menggunakan teori dari Dirgantoro (2001:14) yang menyebutkan dalam bukunya manajemen stratejik bahwa proses-proses manajemen pada implementasi strategi mencakup beberapa aktivitas kegiatan yang mendapat penekanan antara lain : 1) Menetapkan tujuan tahunan, 2) Menetapkan kebijakan (*policy*), 3) Memotivasi karyawan, 4) Mengembangkan budaya pendukung, 5) Menetapkan struktur organisasi yang efektif, 6) Menyiapkan target, 7) Mendayagunakan sistem informasi, dan 8) Menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* organisasi. Delapan indikator tersebut dijadikan landasan teori

untuk menggambarkan implementasi strategi ekstensifikasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Wonocolo. Sehubungan dengan paparan tersebut, maka penelitian ini berjudul “Implementasi Strategi Ekstensifikasi Dalam Mencapai Target Penerimaan Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Wonocolo”.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana implementasi strategi ekstensifikasi dalam mencapai target penerimaan pajak pada kantor pelayanan pajak (KPP) Pratama Surabaya Wonocolo?”

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Bagaimana implementasi strategi ekstensifikasi dalam mencapai target penerimaan pajak pada kantor pelayanan pajak (KPP) Pratama Surabaya Wonocolo.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan, terutama bagi ilmu administrasi negara terkait Implementasi strategi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menambah wawasan bagi peneliti karena dapat mengimplementasikan ilmu yang diperoleh selama kuliah, serta peneliti dapat melakukan analisis secara nyata untuk mengetahui implementasi strategi ekstensifikasi dalam mencapai target penerimaan pajak di kantor pelayanan pajak (KPP) pratama Surabaya Wonocolo

b. Bagi KPP Pratama Surabaya Wonocolo.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna untuk memberikan kebutuhan implementasi strategi ekstensifikasi dalam mencapai target penerimaan pajak.

c. Bagi Universitas Negeri Surabaya

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat yaitu dapat digunakan sebagai bahan tambahan referensi dalam rangka menambah dan melengkapi kajian mengenai manajemen strategi dalam mencapai target penerimaan pajak.

KAJIAN PUSTAKA

1. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan satu tahap dari proses manajemen strategi. Proses manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger (2003 : 4) terdiri dari empat tahapan yaitu pengamatan lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dari beberapa tahap tersebut, implementasi strategi merupakan tahapan yang paling krusial. Strategi yang jelas dan pendukung yang matang mungkin tidak akan bermanfaat jika perusahaan gagal dalam melaksanakannya dengan cermat. Tahapan ini bukanlah tahapan yang mudah, karena akan ada banyak halangan, rintangan, permasalahan, intervensi dari dalam ataupun luar, yang akan menghampiri. Seperti yang diungkapkan oleh Hariadi (2005:13) bahwa implementasi dianggap sebagai tahap yang paling sulit mengingat banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan di lapangan dan mungkin tidak sesuai dengan perkiraan awal. Hariadi (2005 : 15) menerjemahkan bahwa implementasi strategi adalah proses di mana strategi dan kebijaksanaan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, budget dan prosedur pelaksanaan. Kemudian Wheelen dan Hunger (1989:245) mengatakan mengenai implementasi strategi *“an axcellent implementation plan, however, will not only the success of an appropriate strategy”* pernyataan ini memiliki arti bahwa implementasi yang baik memiliki 2 keuntungan yaitu tidak hanya mendapatkan keberhasilan strategi yang tepat, juga akan menyelamatkan strategi yang tidak tepat.

Proses implementasi sebuah strategi sesungguhnya mengandung lebih banyak lagi kerumitan ketimbang sekedar penyelesaian kronis berbagai kewajiban dari strategi terformulasi. Tekad menciptakan lingkungan yang kondusif

menuntut adanya upaya mengkombinasikan antara kebijakan memberi hadiah berdasarkan kepatuhan akan pelaksanaan atas keputusan-keputusan strategi yang telah selesai dirumuskan, mengembangkan teknik-teknik persuasif untuk menjamamini hadirnya partisipasi dari berbagai partisipan selama berlangsungnya proses implementasi termasuk juga meningkatkan intensitas (Huff dalam Heene,dkk,2010:178). Selanjutnya nawawi (2003: 152) Menjelaskan pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasaran masing- masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran, dan kontrol.

2. Proses Implementasi Strategi

Dirgantoro (2001:14) menyebutkan dalam bukunya manajemen stratejik bahwa proses-proses manajemen pada tahap implementasi strategi mencakup beberapa aktivitas kegiatan yang mendapat penekanan antara lain:

a. Menetapkan tujuan tahunan

Menetapkan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi. Menetapkan Tujuan tahunan penting bagi implementasi strategi karena merupakan landasan untuk alokasi sumber daya manusia, mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer, dan sebagai instrumen utama untuk memonitor kemajuan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang

b. Menetapkan kebijakan (*policy*)

Suatu kebijakan dibutuhkan untuk membuat suatu strategi berjalan. Kebijakan mengacu pada panduan spesifik, prosedur, aturan, atau praktek administrasi yang dibuat untuk mendukung dan mendorong pekerjaan berjalan dengan baik.

c. Memotivasi karyawan

Motivasi adalah sesuatu kekuatan yang mampu menggerakkan batin untuk bertindak.. Manajemen puncak adalah orang yang bertugas dalam pemberian motivasi kepada bawahannya. Pemberian motivasi yang dilakukan oleh manajemen puncak kepada bawahannya dapat

berupa pengarahan, penghargaan, dan promosi. Pemberian motivasi tidak hanya cukup dilakukan sekali saja, namun harus dilakukan secara *continue* agar semangat karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dapat terjaga.

d. Mengembangkan budaya pendukung

Budaya organisasi merupakan norma atau nilai yang dianut bersama (*shared value*) yang menjadi dasar bertindak seorang individu dalam organisasi. Dikatakan bahwa jika implementasi suatu strategi tidak sesuai dengan budaya perusahaan, maka ada kemungkinan akan timbul penolakan atau hambatan-hambatan. Sedangkan jika langkah-langkah yang diambil sesuai dengan budaya perusahaan tersebut, maka proses implementasi strategi akan lebih mudah dilakukan. Beragam teknik tersedia untuk mengubah budaya suatu perusahaan, diantaranya rekrutmen, pelatihan, transfer, dan promosi.

e. Menetapkan struktur organisasi yang efektif

Kerangka organisasi yang kuat salah satunya adalah struktur organisasi. Struktur organisasi dapat *support* hubungan koordinasi antar departemen untuk mencapai suatu tujuan.

Struktur organisasi harus menggambarkan dan menuangkan aktivitas-aktivitas kunci dalam mendukung pencapaian strategi perusahaan yang salah satu caranya adalah dengan meningkatkan efisiensi melalui spesialisasi. Struktur organisasi juga harus mampu memadukan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan masing-masing secara efektif untuk memudahkan hubungan koordinasi.. Sumber daya manusia tidak terlepas dari spesialisasi dari struktur organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan penempatan yang sesuai dengan skill pada seksi masing-masing di struktur organisasi

f. Menyiapkan target

Menyiapkan target merupakan hal yang krusial di dalam organisasi. Dengan adanya target, setiap organisasi dapat mengukur sejauh mana kinerja organisasi.

g. Mendayagunakan sistem informasi

Sistem informasi yang modern berguna sebagai media pengumpulan informasi penunjang keberhasilan implementasi strategi, Hal tersebut

juga perlu diimbangi oleh Sumber Daya Manusia yang kompeten. Seiring dengan perkembangan sistem informasi, sumber daya manusia yang merupakan penggerak sistem harus mengetahui perkembangan tersebut. Untuk mengikuti perkembangan, dibutuhkan pelatihan khusus terkait dengan sistem informasi.

- h. Menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* organisasi

Kebanyakan instansi swasta maupun pemerintahan saat ini menggunakan bentuk kompensasi atas dasar kinerja untuk para manajer dan karyawan. Sekitar 80 persen dari seluruh perusahaan dewasa ini menawarkan bentuk-bentuk program bonus tertentu, yang menyediakan fleksibilitas bagi perusahaan untuk menghemat biaya Selama masa-masa sulit dan berbagi laba selama masa-masa baik. Banyak perusahaan juga menggolongkan karyawan atas dasar kinerja alih-alih fungsi pekerjaan mereka sebab perusahaan ingin menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

Hal yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh David Fred (2004 : 7) menurutnya proses implementasi strategi melalui beberapa tahap diantaranya menetapkan objek tahunan, melengkapi kebijakan, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan, mengembangkan budaya pendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.

Sedangkan menurut Suyanto (2007 : 193) terdapat beberapa proses dalam implementasi strategi yaitu :

- a. Struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan cara berbagai kegiatan perusahaan diorganisasikan.
- b. Sistem. Sistem merupakan kumpulan dari elemen-elemen yang saling berhubungan dan terintegrasi menjadi satu kesatuan yang mempunyai tujuan dan sasaran
- c. Nilai bersama dan budaya perusahaan. Nilai bersama lebih memiliki makna pribadi jika

anggota perusahaan memandang nilai bersama itu sebagai pedoman bagi perilaku yang layak dalam organisasi itu dan mematuhi nilai bersama tersebut.

- d. Gaya kepemimpinan.
- e. Staf dan keterampilannya. Organisasi harus melakukan perubahan untuk dapat menyesuaikan dengan tantangan dari lingkungan internal maupun eksternal.

Namun berbeda dengan yang dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger (2003:297-335) mereka berpendapat bahwa ada tiga proses dalam implementasi strategi, yaitu aktor pelaksana strategi, pelaksanaan strategi serta pengelolaan Sumber daya Manusia.

3. Target

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), target adalah sasaran atau batas ketentuan yang telah ditetapkan untuk dicapai. Menurut Ali Hasan (2008 :191) target merupakan suatu kegiatan atau tindakan untuk menentukan pasar sasaran, yaitu tindakan satu atau lebih segmen untuk dilayani. Sementara itu, berbeda dengan pendapat dari Fandy Tjiptono (2007:65) yang menyatakan bahwa target adalah mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen dengan menggunakan variable- variabel yang bisa menguantifikasi kemungkinan permintaan dari setiap segmen, biaya melayani setiap segmen, biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan, dan kesesuaian antara kompetisi inti perusahaan dan peluang pasar”

Dari pernyataan para ahli tersebut, dapat diketahui bahwa target adalah suatu tindakan dalam memenuhi setiap segmen dengan memperhatikan setiap kebutuhan pelanggan yang telah ditetapkan untuk kemudian diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kegiatan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini mengambil lokasi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Wonocolo. Sumber data diperoleh dari sumber data primer dan sekunder. Fokus pada penelitian ini yaitu teori dari Dirgantoro (2001:14) yang menyebutkan bahwa proses-proses manajemen pada implementasi strategi

mencakup beberapa aktivitas kegiatan yang mendapat penekanan antara lain : 1) Menetapkan tujuan tahunan, 2) Menetapkan kebijakan (*policy*), 3) Memotivasi karyawan, 4) Mengembangkan budaya pendukung, 5) Menetapkan struktur organisasi yang efektif ,6)Menyiapkan target, 7)Mendayagunakan sistem informasi, dan 8)Menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* organisasi adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif dari Miles dan Hubberman yaitu *data collection, data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pajak adalah sumber penerimaan yang memiliki kontributor paling besar dalam penerimaan Negara . Oleh karena itu, pajak merupakan hal yang krusial dalam menunjang kegiatan pembangunan. Andriani yang pernah menjabat sebagai guru besar hukum pajak di Universitas Amsterdam, pemimpin *International Bureau of Fiscal Documentation* di Amsterdam menyatakan dalam buku Sri Pudyatmoko (2009 : 4) bahwa pajak adalah iuran kepada negara (dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan, dengan tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk, dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubungan dengan tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan.

Sebagaimana fungsi pajak yaitu sebagai fungsi *budgetair* atau fungsi finansial yang akan mengatur sumber-sumber penerimaan dan pos pengeluaran. Pajak merupakan sumber utama penerimaan negara. Tanpa pajak, sebagian besar kegiatan negara sulit untuk dapat dilaksanakan. Untuk itu Direktorat Jenderal Pajak selalu memberikan strategi-strateginya dalam memenuhi penerimaan pajak tersebut. Salah satu strategi yang diluncurkan adalah ekstensifikasi perpajakan. Dimana ekstensifikasi adalah upaya penambahan wajib pajak terdaftar. Dengan bertambahnya jumlah wajib pajak, secara langsung akan mempengaruhi peningkatan penerimaan pajak nasional.

KPP Prtama Surabaya Wonocolo adalah kantor vertikal DJP dan Kanwil DJP Jatim I yang ikut serta dalam menjalankan Program ekstensifikasi tersebut. Program tersebut dilaksanakan oleh seksi ekstensifikasi dan penyuluhan. Untuk mensukseskan ekstensifikasi, yang diperlu diperhatikan adalah manajemen strategi mulai dari pengmatan lingkungan, perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi. Namun dari berbagai tahap dalam manajemen strategi tersebut, tahap yang paling krusial adalah implementasi strategi.

Untuk mencapai tujuan oganisasi, dibutuhkan implementasi strategi yang tepat. Dalam hal ini yang menjadi tujuan dari KPP Pratama Surabaya Wonocolo adalah mencapai terget penerimaan pajak. Dimana setiap tahunnya, target yang akan di capai terus mengalami peningkatan. Untuk itu, KPP Pratama Surabaya Wonocolo harus mampu mengimplementasikan ekstensifikasi sebagai upaya dalam meningkatkan penerimaan pajak sehingga target yang diberikan dapat tercapai.

Untuk mengetahui lebih rinci terkait implementasi strategi ekstensifikasi pada KPP Pratama Surabaya Wonocolo, peneliti menganalisis dengan menggunakan teori Dirgantoro (2001:14) yang menyatakan dalam proses implementasi, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan yaitu menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi karyawan, mengembangkan budaya pendukung, menetapkan struktur yang efektif, menyiapkan target, mendayagunakan sistem informasi, dan meghubungkan kompensasi dengan *performance* karyawan. Untuk lebih memahamin, peneliti memberikan pemaparannya. Berikut pamarannya :

1. Menetapkan tujuan tahunan

Salah satu proses implementasi yang perlu diperhatikan adalah menetapkan tujuan tahunan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan ekstensifikasi, KPP Pratama Surabaya Wonocolo memiliki tujuan-tujuan tahunan yang akan dicapai. Adapun yang menjadi tujuan tahunan tersebut adalah pencapaian target penerimaan pajak. Pencapaian target pajak tersebut di dukung oleh seluruh seksi di KPP Pratama Surabaya Wonocolo. Salah satunya adalah seksi ekstensifikasi dan

penyuluhan. Target yang diterima oleh seksi ekstensifikasi dan penyuluhan selaku yang menjalankan kegiatan ekstensifikasi juga berasal dari pusat. Pemberian target tersebut diturunkan secara *topdown* yaitu berasal dari Direktorat Ekstensifikasi yang kemudian diturunkan kepada kanwil Jatim I bagian ekstensifikasi, kemudian kepada kepala kantor KPP Pratama Surabaya Wonocolo, dan berujung kepada seksi ekstensifikasi dan penyuluhan sebagai pelaksana kegiatan ekstensifikasi.

Selain itu yang menjadi tujuan tahunan adalah meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Seksi ekstensifikasi dan penyuluhan menangani wajib pajak baru selama dua tahun pertama setelah pendaftaran dan melakukan pelaporan serta pembayaran. Setelah dua tahun, maka WP baru akan dialihkan kepada seksi Waskon. Namun, apabila WP baru tersebut tidak melakukan pelaporan dan pembayaran, maka WP baru tersebut masih ditangani oleh seksi ekstensifikasi dan penyuluhan untuk di bimbimbing lagi.

Dalam menetapkan tujuan tahunan, selain siapa yang menetapkan tujuan tersebut, hal lain yang penting adalah sumber daya manusia yang menjalankan kegiatan tersebut. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang menjalankan kegiatan masih kurang. Hal ini terbukti dengan jumlah pegawai pelaksana yang hanya 6 orang untuk menangani 4 kecamatan. Padahal idealnya, 1 kecamatan ditangani oleh 2 orang.

Selanjutnya dikatakan bahwa dengan menetapkan tujuan tahunan, maka akan memudahkan untuk mengevaluasi manajer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu indikator kinerja kepala seksi maupun kepala kantor di KPP Pratama Surabaya Wonocolo adalah tercapai atau tidak tercapainya target penerimaan pajak. Maka dengan ditetapkannya tujuan tahunan seperti penetapan target pajak, maka akan memudahkan untuk mengevaluasi kinerja atasan. Karena kepemimpinan kepala kantor dan kepala seksi sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Penetapan tujuan tahunan merupakan tujuan jangka pendek. Tujuan jangka pendek haruslah sejalan dengan tujuan jangka panjang. Seperti yang telah dibahas diatas bahwa tujuan

tahunan yang merupakan tujuan jangka pendek dari KPP Pratama Surabaya Wonocolo secara otomatis mempengaruhi tujuan jangka panjang. Hasil penelitian menemukan dengan bertambahnya jumlah wajib pajak secara *continue*, maka secara langsung akan menambah jumlah penerimaan pajak. Dengan bertambahnya jumlah penerimaan pajak, maka akan memenuhi kebutuhan-kebutuhan APBN sehingga pembangunan di Indonesia dapat berjalan sesuai dengan rencana.

2. Menetapkan kebijakan (*policy*)

Dalam menjalankan ekstensifikasi perpajakan, kementerian keuangan DJP telah menetapkan kebijakan-kebijakannya sebagai upaya dalam menertibkan, merapikan dan memudahkan pekerjaan pegawai. Kebijakan tersebut adalah Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor: SE-51/PJ/2013 tentang Tata Cara Ekstensifikasi, SOP yang meliputi adalah tata cara penyusunan rencana kerja ekstensifikasi, tata cara penyampaian surat himbauan kepada wajib pajak baru, dan tata cara pengawasan pemenuhan kewajiban pajak pertambahan nilai atas kegiatan membangun sendiri.

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa dalam mengimplementasikan ekstensifikasi perpajakan, seksi ekstensifikasi dan penyuluhan KPP Pratama Surabaya Wonocolo menjalankan ektensifikasi sesuai dengan kebijakan- kebijakan yang telah dibuat oleh kementerian keuangan. Namun, dalam menjalankan tugasnya terdapat beberapa kendala baik dari internal maupun eksternal. Dari internal KPP Pratama Surabaya Wonocolo, kurangnya SDM dan baban kerja yang banyak. Sedangkan dari eksternalnya adalah kurangnya kesadaran masyarakat untuk melaporkan pajak.

3. Memotivasi karyawan.

Pemberian motivasi di KPP Pratama Surabaya Wonocolo dilakukan oleh Kepala kantor kepada seluruh pegawai kantor. Selain itu, kepala seksi juga bertugas dalam memberikan motivasi kepada pelaksana berdasarkan seksinya. Berdasarkan hasil wawancara kepada pegawai, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti,

Peneliti menemukan bahwa dilakukannya pemberian motivasi secara rutin.

Dalam sebulan sekali, kepala kantor memberikan motivasi kepada seluruh pegawai KPP Pratama Surabaya Wonocolo dalam acara *coffe morning* dan seminggu sekali kepada seluruh kepala seksi. Pada seksi ekstensifikasi dan penyuluhan, kepala seksi memberikan motivasi kepada pelaksana kegiatan ekstensifikasi dalam seminggu sekali secara tidak formal mengingat jumlah pegawai pelaksana ekstensifikasi yang sedikit namun pemberian motivasi tersebut dimungkinkan dilaksanakan hampir setiap hari jika ada hal-hal yang *urgent*. Pemberian motivasi dilakukan dengan memberikan bimbingan kepada pegawai. Mengubah *mindset* pegawai agar lebih optimis dan berfikir positif, mengunjungi pegawai ke meja kerja untuk berbincang-bincang terkait dengan pekerjaan, dan memberikan arahan-arahan.

4. Mengembangkan budaya pendukung

Dalam mengembangkan budaya pendukung strategi ekstensifikasi, KPP Prtama Surabaya Wonocolo melakukan berbagai upaya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa budaya organisasi di dalam kantor tersebut sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan diadakannya acara *coffe morning*, diterapkannya kebijakan *fingerprint* sebagai upaya menertibkan pegawai dan dilaksanakannya kegiatan rekrutmen pegawai, promosi, transfer dan pelatihan sebagai suatu teknik dalam mengubah budaya organisasi.

Dari observasi dan wawancara ditemukan bahwa, acara *coffe morning*, dapat menumbuhkan rasa kekeluargaan. Karena dalam acara tersebut, setiap pegawai dapat berkomunikasi dengan pegawai lainnya, makan bersama, dan *sharing* pekerjaan. Selanjutnya, dilaksanakannya absen melalui *fingerprint* dapat mengubah budaya dalam organisasi. Pegawai yang setiap hari datang ke kantor harus tepat waktu, jika terlambat maka akan dilakukan pemotongan gaji. Hal ini memunculkan dampak positif bagi organisasi dan pegawai. Pegawai sudah terbiasa datang lebih dini ke kantor sebelum jam kerja.

Selain diadakannya *coffe morning* dan dilaksanakannya absen *fingerprint*, upaya mengubah budaya organisasi melalui kegiatan rekrutmen pegawai, promosi, transfer dan

pelatihan juga di terapkan dengan baik oleh KPP pratama Surabaya Wonocolo. Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa kegiatan rekrutmen dilakukan melalui *test* CPNS umum kementerian keuangan dan lulusan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN). Sedangkan untuk kegiatan transfer, promosi, dan pelatihan dilaksanakan berdasarkan perintah dari kantor pusat. Namun, kepala kantor memiliki wewenang untuk mengatur pegawai melalui transfer dan pelatihan selama masih lingkup KPP Pratama Surabaya Wonocolo. Hal ini bertujuan sebagai pemerataan pegawai setip seksi dan *rolling* pekerjaan sehingga tidak menimbulkan rasa bosan kepada pegawai.

5. Menetapkan struktur organisasi yang efektif

Kerangka organisasi yang kuat salah satunya adalah struktur organisasi. Struktur organisasi dapat *support* hubungan koordinasi antar departemen untuk mencapai suatu tujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penetapan struktur organisasi KPP Pratama Surabaya Wonocolo diturunkan oleh kantor pusat. Jadi struktur organisasi di seluruh KPP Pratama di Indonesia adalah sama.

Dengan adanya struktur organisasi membuat tanggung jawab pegawai semakin jelas. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi pegawai antar seksi berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan tupoksi antar pegawai masih berhubungan. Seperti adanya pegawai ekstens yang bertanya kepada seksi waskon.

Hasil dokumentasi dan wawancara menunjukkan tidak semua pegawai bagian ekstensifikasi dan penyuluhan memiliki latar belakang pendidikan perpajakan. Namun, kantor pusat maupun KPP Pratama Surabaya Wonocolo memberikan pelatihan sebagai peningkatan *skill* pegawai. Pelatihan tersebut berasal dari dalam kantor maupun dari pusat. Dari KPP Pratama Surabaya Wonocolo diadakan pelatihan IHT (*in house training*) dan ICV (*Internalisation Corporate Value*) sedangkan dari kantor pusat diadakan TOT (*training of training*), diklat penyuluhan dari aplikasi SIKA. Dengan diadakannya pelatihan-pelatihan tersebut, diharapkan *skill* pegawai dalam menjalankan tugas dapat meningkat sehingga pekerjaan akan

maksimal dan dapat dapat mencapai target penerimaan pajak.

6. Menyiapkan target

Menyiapkan target adalah hal yang krusial dalam organisasi. Dengan adanya target, organisasi dapat mengukur sejauh mana kinerja organisasi. Pada KPP Pratama Surabaya Wonocolo, target di siapkan oleh kantor vertikal yaitu Kanwil DJP Jatim I.

Dalam menjalankan program ekstensifikasi, seksi ekstensifikasi dan penyuluhan diberi target demi mendukung target penerimaan pajak. Target yang di terima oleh seksi ekstensifikasi dan penyuluhan adalah penambahan wajib pajak baru, WP baru yang melakukan pembayaran, kepatuhan WP Baru, dan penerimaan *extra effort*. Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa sebagian besar target yang diberikan tahun 2015 belum tercapai. Namun , target kepatuhan WP baru telah melampaui target yaitu 131%. Hasil wawancara menemukan bahwa pegawai ekstensifikasi sudah menjalankan tugas secara maksimal ,namun target yang diberikan tidak tercapai. Salah satu penyebab tidak tercapainya target ekstensifikasi adalah beban kerja yang tidak sesuai dengan jumlah pegawai serta pengaturan waktu dalam mengimplementasikan ekstensifikasi. Dimana ekstensifikasi baru di galakkan mendekati akhir tahun.

Dengan tidak tercapainya target, maka dapat disimpulkan bahwa dalam mengimplemtasikan stratategi ekstensifikasi masih memerlukan management waktu yaitu pelaksanaan strategi ekstensifikasi harus dilakukan dari bulan pertama hingga bulan terakhir dari tahun yang telah ditetapkan.

7. Mendayagunakan sistem informasi.

Sistem informasi sangat penting dalam menjalankan tugas pegawai perpajakan. Sistem informasi yang modern berguna sebagai media pengumpulan informasi penunjang keberhasilan implementasi strategi. Dari hasil wawancara dapat detahui bahwa pegawai ekstensifikasi KPP Pratama Surabaya Wonocolo memiliki banyak aplikasi pendukung dalam menjalankan tugas. Aplikasi tersebut adalah SIDJP, e-portal, aproweb, I-reg, LDI ,*Geotagging* dan perangkat *Triple one*. *Geotagging* adalah aplikasi khusus

yang hanya dapat digunakan oleh seksi ekstensifikasi dan penyuluhan dalam menjalankan kegiatan ekstensifikasi agar pekerjaan berjalan dengan efisien dan efektif.

Dengan diterapkannya sistem informasi pada seksi ekstensifikasi dan penyuluhan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa KPP Pratama Surabaya Wonocolo sudah mendayagunakan sistem informasi dengan baik. Selain itu, kemajuan sistem informasi tidak akan berguna jika sumber daya manusia tidak memiliki kemampuan dalam mengguankannya. Untuk itu, KPP pratama Surabaya Wonocolo mengadakan program peningkatan *skill* terkait sistem informasi.

8. Menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* organisasi

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa kompensasi yang terima oleh pegawai pajak sangat cukup untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Hal ini disebabkan selain adanya gaji pokok, pegawai pajak khususnya bagian ekstensifikasi dan penyuluhan mendapatkan tunjangan kinerja, tunjangan istri, insentif, uang makan, asuransi, dan jenjang karir yang jelas. Besaran tunjangan yang diterima oleh pegawai tergantung dari pencapaian target penerimaan pajak di kantor. Dengan besarnya kompensasi yang diterima oleh pegawai diharapkan pegawai ekstensifikasi dan penyuluhan dapat lebih maksimal dalam menjalankan tugasnya.

Selain itu, *performance* organisasi juga dipengaruhi oleh *punishment* y. Adapun *punishment* yang diterima oleh pegawai jika melanggar peraturan yang telah ditetapkan adalah Grading tidak naik yang berdampak pada penundaan promosi, nilai moral, dan potongan tunjangan. Untuk menghindari *punishment* tersebut, pegawai ekstensifikasi berusaha dengan maksimal memberikan yang terbaik kepada KPP Pratama Surabaya Wonocolo.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil pembahasan mengenai implementasi strategi ekstensifikasi dalam mencapai target penerimaan pajak pada KPP Pratama Surabaya Wonocolo yang sudah penulis paparkan sebelumnya, maka dapat

disimpulkan bahwa pelaksanaan strategi ekstensifikasi dalam mencapai target penerimaan pajak pada KPP Pratama Surabaya Wonocolo dapat dikatakan sudah berjalan sesuai dengan proses-proses implementasi strategi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari proses implementasi strategi digunakan penulis untuk mengetahui dan mendiskripsikan implementasi strategi ekstensifikasi dalam mencapai target penerimaan pajak pada KPP Pratama Surabaya Wonocolo yaitu:

Dalam menetapkan tujuan tahunan, kepala kantor tidak ikut andil dalam menetapkan tujuan tahunan tersebut di KPP Pratama Surabaya Wonocolo. Hal ini disebabkan pemberian target penerimaan pajak yang merupakan tujuan tahunan diberikan secara *topdown*. Tujuan tahunan pada KPP Pratama Surabaya Wonocolo khususnya seksi ekstensifikasi dan penyuluhan sangat berpengaruh untuk tujuan jangka panjang. Selain itu dalam menetapkan tujuan tahunan, Sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan tersebut. Pada seksi ekstensifikasi, pelaksana yang menjalankan ekstensifikasi perpajakan dirasa masih kurang. Hal ini terlihat dari jumlah pegawai seksi EP yang terdiri dari 6 pelaksana dan 1 kepala kantor. Menurut pegawai, Idealnya untuk menangani beban kerja yang terdapat di KPP Pratama Surabaya Wonocolo dibutuhkan 8 pegawai.

Selain itu, dalam implementasi strategi ekstensifikasi di KPP Pratama Surabaya Wonocolo, penetapan kebijakan sudah berjalan dengan baik. Hal ini dasari bahwa pegawai ekstensifikasi melakukan tugas sesuai dengan kebijakan yang berlaku yaitu SE-51/PJ/2013 tentang Tata Cara Ekstensifikasi, SOP yang meliputi adalah tata cara penyusunan rencana kerja ekstensifikasi, tata cara penyampaian surat himbauan kepada wajib pajak baru, dan tata cara pengawasan pemenuhan kewajiban pajak pertambahan nilai atas kegiatan membangun sendiri.

Dalam memotivasi pegawai yang dilakukan oleh kepala kantor seluruh pegawai dan kepala seksi ekstensifikasi dan penyuluhan ke pelaksana secara rutin, maka dapat dikatakan bahwa manajemen puncak sudah sangat baik dalam memberikan motivasi. Hal ini terlihat dari

motivasi yang diberikan sebulan sekali dalam acara *coffe morning* untuk seluruh pegawai, seminggu sekali untuk kepala seksi. Dan kepala seksi EP memberikan motivasi setiap hari kepada pelaksana ekstensifikasi dan penyuluhan.

Pelaksanaan pengembangan budaya pendukung di KPP Pratama Surabaya Wonocolo sudah dengan baik. Hal ini terlihat adanya program *coffe morning*, dilaksanakannya absen *fingerprint*, promosi, transfer, dan perekrutan pegawai sehingga persaudaraan antar pegawai semakin erat, pegawai datang ke kantor sebelum jam kerja dan pegawai yang merasa tidak bosan dengan pekerjaannya.

Dalam menetapkan struktur, KPP Pratama Surabaya Wonocolo hanya menerapkan struktur yang sudah di buat oleh pusat. Dalam implementasinya penerapan struktur sesuai dengan perintah kantor pusat. Selain itu target merupakan hal yang krusial dalam suatu organisasi. Target seksi ekstensifikasi dan penyuluhan ditetapkan oleh kantor pusat yaitu Direktorat ekstensifikasi. Secara keseluruhan, seksi ekstensifikasi dan penyuluhan belum mampu mencapai target. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya manajemen waktu dalam menjalankan kegiatan ekstensifikasi dan pemberian target dilaksanakan setelah tahun berjalannya kegiatan ekstensifikasi.

Sistem informasi yang ada di KPP Pratama Surabaya Wonocolo khususnya seksi EP sudah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya aplikasi *Geotagging* dan *triple one* untuk memudahkan pekerjaan seksi EP dan aplikasi-aplikasi lainnya dalam menunjang kinerja pegawai.

Kompensasi sangat mempengaruhi *performance* organisasi. Pemberian kompensasi berupa gaji, uang pensiun, uang makan, dan insentif. Secara materi, kebutuhan pegawai pajak sudah terpenuhi. Namun pemberian tunjangan diberikan berdasarkan dari golongan bukan dari beban kerja.

B. Saran

Berdasarkan uraian hasil kesimpulan, peneliti memiliki beberapa saran yang dapat berguna agar dalam implementasi strategi ekstensifikasi dalam mencapai target penerimaan pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama

Surabaya Wonocolo kedepannya bisa lebih baik lagi. Saran tersebut antara lain:

1. Manajemen waktu dalam pelaksanaan ekstensifikasi. Penggenjotan ekstensifikasi seharusnya dilakukan dari awal bulan hingga bulan-bulan di akhir tahun. Sehingga diharapkan mampu mencapai target ekstensifikasi yang telah ditetapkan.
2. Pemberian target ekstensifikasi seharusnya diberi sebelum tahun pelaksanaan ekstensifikasi, sehingga pegawai dapat menyusun strategi dalam mencapai target yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

a. Rujukan Dari Buku

- Arikunto, Suharsimi.2002. *Metodolog Penelitian*. Jakarta: PT Rieneke Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rieneke Cipta
- David, Fred.2004. *Manajemen Strategis*. Jakarta. PT indeks Kelompok Gramedia
- Dirgantoro, Crown. (2001). *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta : Penerbit PT. Grasindo.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, Bayumedia Publishing, Jawa Timur
- Heene, Aime.dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. PT Refika Aditama: Bandung
- Hunger,J. David and Thomas L. Wheelen.2003. *Manajemen Strategis* . Yogyakarta: Andi
- Iriantara, Yosol,2004. *Manajemen Strategis Public Relation*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Meleong, Lexi J. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan (ilustrasi di bidang pendidikan)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Sri, Agustinus. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*.Tangerang : Binarupa Aksara Publisher
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suyanto, M.2007. *Marketing Strategy Top Brand Indonesia*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian,Sondang.2004.*Manajemen Strategik*.Jakarta. Bumi Aksara.

b. Rujukan Dari Jurnal dan Peraturan:

Maya & Yessy. 2014. *Pelaksanaan Ekstensifikasi Wajib Pajak Dan Intensifikasi Pajak : Upaya Peningkatan Penerimaan Pph Orang Pribadi Pada KPP Pratama Duren Sawit*, (online), Volume 5, Nomor 2, http://researchdashboard.binus.ac.id/uploads/paper/document/publication/Proceeding/BBR/Vol%205%20No%202%20November%202014/16_AK_Maya%20Safira%20Dewi_OK.pdf (diunduh pada tanggal 12 Desember 2015)

Selvia& Abriandi. 2015. *Pelaksanaan Ekstensifikasi Dan Intensifikasi Dalam Rangka Meningkatkan Penerimaan Pajak Pada KPP Pratama Jakarta Kebayoran Baru Satu*, (online) Volume 2, Nomor 1, <http://research.kalbis.ac.id/Research/Files/Article/Full/206IYGTGVD4NHG0HA8V8HOQ6K.pdf> (diunduh pada tanggal 12 Desember 2015)

Peraturan direktur jenderal pajak nomor per-21/PJ/2015 tentang pelaksanaan tugas dan fungsi seksi ekstensifikasi dan penyuluhan

Peraturan presiden republik Indonesia Nomor 37 tahun 2015 Tentang Tunjangan kinerja pegawai di lingkungan direktorat Jenderal pajak.

Peraturan direktur jenderal pajak Nomor : per - 35/pj/2013 Tentang Tata cara ekstensifikasi Direktur jenderal pajak

c. Rujukan Dari Website :

<http://www.anggaran.depkeu.go.id/dja/acontent/pokok%20siklus%20apbn.pdf> (diakses pada tanggal 21 September 2015)

<http://www.pajak.go.id/content/article/melalui-pajak-kita-membangun-negeri>(diakses pada tanggal 20 September 2015)

<http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/147-artikel-anggaran-dan-perbendaharaan/20495-pengelolaan-sumber-penerimaan-pajak-sebagai-sumber-pendanaan-utama-dalam-pembangunan> (diakses pada tanggal 20 September 2015)